

20.35x28.92	31	14	עמוד	כרך ז	10/01/2011	25651916-5
עמותת מעלה ארגון מעלהמומו מהדב מנכל מעל - 26970						

# אחריות לכל החיים

הטרנדים שבעולם הניהול נוצרים להם רחוק מאיתנו, בחממות המטופחות של בתי הספר למינהל עסקים של הארוורד או סטנפורד. אלו צוברים תאוצה במגדלים של החברות הגדולות בעולם, ומגיעים אלינו באיחור קל, אך בעוצמה מוגברת. אחריות תאגידית - הוא הלהיט הבא, שתופס תאוצה בעולם העסקים ובכלל זה גם בחברות הציבוריות. ובניגוד לרבים מקודמיו, מאחורי הסמנטיקה הוא מחביא גם פרקטיקה מרתקת, עם יכולת אמיתית לשנות. זה הזמן להכיר וליישם

בן סביר

**א**ת המושג הזה, "אחריות תאגידית", יודע כבר כל מנהל מחלקה זוטרה לדקלם בזמן שהוא מבין שמה שנשמע טוב ומסב נחת לדובר וליחצ"ן - בוודאי טוב גם לחברה ולמניה. ובכל זאת, עושה רושם שמאחורי תפיסת האחריות התאגידית בישראל, מתחבאת עדיין, גם לא מעט בורות.

"אחת התפיסות המוטעות בישראל מייצרת קישור בין עולם התוכן של אחריות תאגידית לבין פילנתרופיה - תרומה לקהילה", מסביר ליעד אורתור, מנכ"ל משותף של חברת "בינד ביזנס", העוסקת ביעוץ אסטרטגי וליווי עסקים בתהליך הטמעת הנושא של אחריות חברתית-תאגידית. "התפיסה הזו היא בעצם תפיסה די ארכאית בנוגע לדרך שבה עסק מנהל את ענייניו; תרומה לקהילה היא פעילות קטנה שיודעת להעביר כסף מכיס אחד לכיס אחר והיא לא נוגעת באמת בליבת העסקים. אחריות תאגידית, לעומת זאת, היא גישה שמיושמת בעולם קרוב ל-15 שנה, ובנויה על מתודולוגיות מובנות ומבוססות".

גישת האחריות התאגידית נולדה בארה"ב כבר בסוף שנות ה-90, כשבמרכזה ההבנה בקרב חברות ומנהלים כי ישנו עולם שלם הנמצא מחוץ לספרי החשבונאות - עולם שכופה נסיבות ותנאים על העסק, מייצר עבורו סיכונים אבל גם לא מעט הזדמנויות. במסגרת ניתוח היחסים הללו, שבין העסק לסביבה שלו,

19.88x28.14	32	14	עמוד	כרז	10/01/2011	25651923-3
עמותת מעלה						ארגון מעלהמומו מהדב מנכל מעל - 26970

**טרנד ניהולי**

המדדים הללו מציגים תשואה השווה לפחות לתשואת המדדים המובילים ולרוב אף עוקפת אותם – בישראל המצב שונה.

כיום, 5 שנים וחצי לאחר השקת המדד, מנוהלת רק תעודת סל אחת בצמוד אליו – תעודת הסל קסם מעלה, המנהלת גם היא סכום נמוך יחסית של 7.3 מיליון שקלים בלבד (נכון לסוף חודש אוגוסט). בנוסף, מנהל בית ההשקעות פסגות את קרן הנאמנות "פסגות מעלה" עם שווי של כ-68 מיליון שקל. תשואת המדד גם היא רחוקה מלהלהיב: מתחילת השנה, רשם מדד ת"א מעלה

באופן חוקי את הסטנדרטים הללו, וחייבה כל חברה המגישה את דו"חותיה למשקיעים בבורסה של יוהנסבורג, לצרף אליהם גם דו"ח אחריות תאגידית מפורט הנוגע בכל ההיבטים המחייבים. אחריה, הצטרפו למעגל שלל מדינות במערב אירופה. בולטות במיוחד בהקשר זה דנמרק, אשר מטילה על 1,100 החברות הגדולות את החובה להגיש דו"ח אחריות תאגידית מדי שנה וכן שבדיה אשר מחייבת מהשנה שעברה את החברות הממשלתיות לעמוד בכללי הדיווח וצפויה להחיל את החוק גם על חברות ציבוריות לא ממשלתיות בעת הקרובה. מגמת חקיקה דומה נרשמת גם בנורבגיה. גם ארגון ה-GRI עצמו, חלוץ המגמה, הספיק להעתיק את מיקומו לאמסטרדם, משם הוא מקדם את האג'נדה המדוברת.

**בארץ האסימון עוד לא נפל**

למרות ההצלחה והמהירות בה אומצו סטנדרטים של אחריות תאגידית ברחבי העולם – בישראל אנו עדיין רחוק מאחור. יוזמת חקיקה בנושא אמנם מונחת על השולחן, אך היא נתמכת כעת בעיקר ע"י חבר כנסת אחד – דב חנין (חד"ש) ומצויה הרחק אחרי נושאים מדוברים יותר בשיח הכלכלי-פרלמנטרי כמו שחר הבכירים, למשל.

גם בשוק ההון, עושה רושם, עדיין לא הפנימו את הפוטנציאל במלואו: הצעד החשוב והחלוצי ביותר עד כה, היה השקת מדד מעלה לאחריות חברתית מצד הבורסה, בפברואר 2005. המדד מבוסס על הדירוג של **ארגון מעלה**, המקדם אחריות חברתית בעסקים, וכולל חברות העומדות כולן בתנאי הסף של מדד ת"א 100, כשהוא מבוסס על שאלון המופץ בין העסקים. השקת המדד התבססה על ההצלחה המרשימה שרשמו מדדים מקבילים בעולם, ובראשם מדד FTSE4GOOD הבריטי וכן מדד היציבות בדאו ג'ונס (Dow Jones Sustainability Index). הפילוסופיה מאחורי מדד-האב הייתה ברורה: מתוך אמונה שאימוץ סטנדרטים של אחריות תאגידים טובים לעסק, טובים לתשואה וטובים לבעלי המניות בטווח הארוך – ביקשו הבורסות ברחבי העולם לאפשר למשקיעים לנווט את השקעתם על פי סטנדרטים אלה, ובכך גם לתרום לביצועי החברות המגלות שקיפות ואחריות, ולעודד את התפתחות המגמה. אך בעוד שבחול

הגיעו חוקרים ומנהלים למסקנה כי אימוץ סטנדרטים של שקיפות, דיווח ושיתוף פעולה בין העסק לסביבה, יכולים לסייע בשיפור מערכת היחסים של העסק עם הלקוחות והספקים שלו, וליצור בשורה התחתונה ובטווח הארוך יתרון אסטרטגי, יציבות וערך לבעלים. הארגון שהביא לקפיצת המדרגה המשמעותית בתחום הוא ה-GRI (יוזמת הדיווח הגלובאלית - Global Reporting Initiative), אשר הפך לגוף מפתח בכל הנוגע לאימוץ מדיניות של אחריות תאגידית בעולם, כשהוא כולל סטנדרטים לעדכון בנושאים חברתיים וכלכליים, בהיבטים של ממשל תאגידי, בנושאים סביבתיים, אחריות מוצר, שרשרת אספקה, פרסום, שיווק ועוד. "הדיווח הוא רק הכלי", מסביר אורתור. "המטרה היא לא לסיים את התהליך בדיווח אלא ליצור סטנדרטים בפעילות, שנגזרים מאותם סטנדרטים של דיווח – כשאתה יודע על מה אתה מדווח, אתה יודע גם מה אתה צריך לעשות".

חובת הדיווח, שעומדת במרכז מהפכת האחריות התאגידית, היא עדיין בגדר "חובה וולנטרית" המצויה היום מעל החוק כמעט בכל מדינות העולם. רק ביוני השנה, רגע לפני משחקי גביע העולם בכדורגל, הייתה המארכת דרום אפריקה למדינה הראשונה, שעיגנה



**מומו מהדב: "אנחנו יכולים לראות שיש, כהתאם למגמה בעולם, עלייה גדולה מאוד בהתעניינות של מנהלים וחברות בתחום של אחריות תאגידית, ושיש עלייה גם בתודעה של הצרכנים. התחום של שוק ההון הוא עדיין החוליה החלשה אבל אנחנו אופטימיים"**



**ליעד אורתור: "תרומה לקהילה היא פעילות קטנה שיודעת להעביר כסף מכיס אחד לכיס אחר והיא לא נוגעת באמת בליבת העסקים. אחריות תאגידית, לעומת זאת, היא גישה שמושמת בעולם קרוב ל-15 שנה ובונייה על מתודולוגיות מובנות ומבוססות"**



25651926-6	10/01/2011	כ ר ן ז	עמוד 14	33	19.57x24.39
עמותת מעלה ארגון מעלהמומו מהדב מנכל מעל - 26970					



## ד"ר יונתן מנוחין: "יש דרישה גם מצד המשקיעים וגם מצד העולם, שארגונים יחילו על עצמם את הכללים האלה. המשקיעים רוצים לדעת על הארגון יותר מאשר השורה התחתונה של הרווח הנקי"

בארץ, אנחנו לצערי עדיין בשכבות העליונות והשטחיות של התפיסה הזו. חשוב להבין שזו גישת עומק, ואם היא לא חודרת לליבה העסקית, היא פשוט מתפספסת."

"המנהל הישראלי הוא בעל אורך נשימה מאוד קצר, ומצפה לקבל החזר על ההשקעה: שלו בתוך שנתיים לכל היותר – מה שמאוד מקשה על חדירה של גישת אחריות תאגידית שמסתכלת לטווח הארוך", מסביר אורתר. "גם מדד מעלה בסופו של דבר מדרג את החברות על סמך היכולת שלהן לעמוד בחוקים ותקנות בנושאים שונים כמו גיוון בכוח האדם, שעות עבודה ומנוחה, תרומה לקהילה ועוד – אלה לא הסטנדרטים של שקיפות שמושמים בעולם בתחום הזה ולכן גם התוצאות הן לא דומות."

בבתי הספר המובילים בארה"ב מקדישים שעות על גבי שעות בהכשרת המנהלים הבאים על ברכי הגישה, אם בהרצאות וסדנאות בתדירות שרק מתחזקת על רקע המשבר הכלכלי האחרון, וכן סוגיות העולות מתקרית דליפת הנפט במפרץ מקסיקו הקיץ. לעומת זאת בארץ רק כעת מתחילים להקדיש זמן של ממש בליבת תכניות ה-MBA לתכנים מסוג זה ומסתפקים בהרצאות אורח ובימי עיון בודדים. "המכללה למינהל הכריזה לאחרונה על אחריות תאגידית כתחום ליבה, ממש כמו מימון, אבל אין ספק שזו רק קריאת כיוון ראשונה מצד האקדמיה בארץ", מסביר מנוחין. "מדובר על משהו שיעיג לחברות עם חילופי הדורות של המנהלים ואנחנו רואים שכשמגיע דם חדש לחברה, דור שהוא כבר לא דור המייסדים אלא דור מנהלים שגדל בשנים האחרונות ומתחיל להיכנס לעסקים – הוא מביא איתו את המודעות ואת הערכים האלה."

### גליה מאור וציון קינן מתחרים על הבכורה

ובכל זאת, יש הרבה סיבות לאופטימיות: הצטרפותה של ישראל לארגון ה-OECD, מסבירים המומחים בתחום, צפויה למעשה לחייב את ישראל לעמוד בסטנדרטים הבינלאומיים בתחום הדיווח, עם אימוץ והטמעת עקרונות ה-GRI הצפויה בקרוב. בטווח הבינוני, מסתמן יצטרפו גם מנהלי חברות ציבוריות בישראל להיערך לצירוף דו"חות אחריות תאגידית לתוצאות המשוחררות לבורסה – תהליך שכבר החל באופן חלקי בישראל עם פעילות וועדת גושן.

יש מי שלא ממתנינים: מגוון חברות בישראל, ובראשן שני הבנקים הגדולים, כבר משחררות לבורסה דו"ח בתחום זה שהולך ומשתפר משנה לשנה. בנק לאומי היה הראשון להוציא דו"ח שכזה אשר זכה לדירוג B, בנק הפועלים שהצטרף לעוגת המפרסמים מיד אחריו, התאמץ והנפיק דו"ח ברמה A וגרר גם את לאומי לעמוד ברף הקבוע ולפרסם דו"ח ברמה גבוהה וזהה. בשני הבנקים, אגב, מינו כבר ממונים על תחום

הציבורית של מעלה, הם הקריטריונים למניעת שחיתות בחברות ציבוריות.

מהדב, אגב, אופטימי. על אף שהוא מודה שקיים אתגר אדיר בניסיון להחזיר את נושאי החברה, הסביבה והשקיפות לליבת העשייה והאסטרטגיה של החברות. לטענתו "אפשר לראות התעניינות גוברת בקצב מרשים מצד חברות וארגונים".

קביעתו של מהדב מקבלת חיזוק גם בהיבט ההכשרות המקצועיות. ד"ר יונתן מנוחין, מנהל מחלקת אחריות תאגידית במשרדי חברת הייעוץ BDO, מספר כי החברה מפעילה קורס מנהלי אחריות תאגידית, בשיתוף ארגון מעלה, בו משתתפים כ-40 מנהלים במשך מדי שנה. קורס נוסף פועל ומכשיר מנהלים בתחומי האתיקה, ובחודש נובמבר הקרוב ייחנך קורס חדש בנושא אחריות תאגידית בתעשייה, בשיתוף עם התאחדות התעשיינים.

"התחום של אחריות תאגידית הוא ללא ספק המהפכה הניהולית הבאה", אומר מנוחין. "יש דרישה גם מצד המשקיעים וגם מצד העולם שארגונים יחילו על עצמם את הכללים האלה – המשקיעים רוצים לדעת על הארגון יותר מאשר השורה התחתונה של הרווח הנקי שמתפרסמת בסוף הרבעון, ונותנת אינדיקציה לטווח זמנים קצר מאוד. ברגע שהמשקיעים יגלו את הפוטנציאל האדיר שיש להם באמצעות הכלי הזה, לבחון יכולות ניהול לטווח ארוך של חברה – משם יגיע השינוי".

כיום, מסכימים היועצים, מסתפקים המנהלים באימוץ השכבות העליונות של המודל בלבד: "האסימון פשוט עדיין לא נפל למנהלים הישראלים בכל הנוגע לגישת האחריות והם עדיין לא מפנימים את הפוטנציאל האדיר", אומר אורתר. "זו גישה ניהולית מובנית שבמרכזה שיח עם מחזיקי עניין, עם העובדים, עם הלקוחות, עם הקהילה המקומית, עם ארגוני סביבה ועוד.

(על פי אתר הבורסה) ירידה חדה יותר מזו של מדדי שווי-השוק המובילים, המעורף ות"א 100.

"הביקוש בתחום הזה נבנה משלושה גורמים: הביקוש מצד החברות, הביקוש מצד הצרכנים והביקוש מצד המשקיעים", מסביר מנכ"ל ארגון מעלה מומן מהדב. "אנחנו יכולים לראות שיש, בהתאם למגמה בעולם, עלייה גדולה מאוד בהתעניינות של מנהלים וחברות בתחום של אחריות תאגידית, ושיש עלייה גם בתודעה של הצרכנים. התחום של שוק ההון הוא עדיין החוליה החלשה, אבל אנחנו אופטימיים ומאמינים שגם זה ישתנה ברגע ששני המדדים האחרים יעלו".

בארגון מעלה, המרכז את המדד, לא ממתנינים וכבר מיישמים שינויים במדד: אם עד כה דרג "ת"א מעלה" את 20 החברות המובילות בתחום על פי השאלונים שחולקו וקבע את שווי השוק שלהן במדד בהתאם – החל מחודש יולי האחרון כולל המדד את כל החברות הציבוריות המשתתפות בדירוג, 47 במספר, והן מופיעות בו בשווי שוק זהה. "למעשה, יצרנו כאן ביחד עם הבורסה סוג של מדד חדש בסגנון ת"א 50, שלא ממש היה קיים קודם – כך שמעניין לראות איך יגיבו אליו המשקיעים", מספר מהדב. "אנחנו רואים שיפור גדול בהיענות של חברות – השנה רשמנו עלייה של בערך 20 אחוזים ביחס לשנה שעברה, במספר החברות שמעוניינות להשתתף במדד, עם 85 חברות מתוך קהל יעד כולל של כ-350 חברות".

בהתאם, עמלים היום במעלה גם על התאמת הקריטריונים ועדכוןם: כך למשל התווספו השנה קריטריונים מעמיקים של קליטת אוכלוסיות המתקשות להשתלב בשוק העבודה (חרדים וערבים) ומעורבות עמוקה יותר של חברות לתחום של מחויבות ארוכת טווח. קריטריונים נוספים שהתווספו כמרכזיים בפעילות הוועדה



19.46x29.38	34	14	עמוד	כרונ	10/01/2011	25651929-9
עמותת מעלה ארגון מעלהמומו מהדב מנכל מעל - 26970						

## טרנד ניהולי

### אז איך מתחילים?

הצעד הראשון, על פי המומחים לדבר, הוא המיפוי המקדים. "מנהלים חוששים מהקפיצה לדיווח שהיא די מפחידה, ובצדק", מודה אורתר. "כל דבר שאתה עושה - מיד אתה שם אותו בפריזמה של הסתכלות חיזונית. לכן, התהליכים הללו צריכים להתחיל בתהליכים פנימיים: חברה מיישמת תהליך של מיפוי פערים חברתי-סביבתי וקובעת בהתאם עוגני ביצוע. העולם הרי כולל המון סוגיות והמון היבטים תפעוליים - אי אפשר לטפל בהכל מחר. המיפוי מאפשר לדרג הניהולי יכולת לתעדף את הסוגיות, ובהמשך להיכנס לשלב היישומי, כשברור שהמטרה היא להנפיק דו"ח שיכבד את הארגון. בשורה התחתונה, חייבים לזכור שעם כל הרצון הטוב שבצד היוזמה - הדו"ח הוא זה שצריך לשרת את החברה, לא החברה את הדו"ח."

בתחומים אלה כעניין מהותי בליבה העסקית של החברה: "לכי"ל יש אסטרטגיה ארוכת טווח של צמיחה, מתוך ראייה של אחריות, הגינות ושקיפות מרבית כלפי כלל מחזיקי העניין שלה, ובהם לקוחותיה, עובדיה, ספקיה והקהילה בה אנו חיים". לדבריו, אישר דירקטוריון החברה את מיצוב נושא הקיימות (Sustainability) - יכולת להתקיים, לשרוד לאורך זמן ממושך) כנושא מרכזי בכ"ל, והנושא מוטמע בקרב העובדים תוך השקעת משאבים ניהוליים וכספיים. "כחברה שפועלת בתעשייה הכימית, לקחנו על עצמנו התאמה של הפעילות למדיניות אחריות תאגידית, ויישום של נושא הקיימות דרך ניתוח מחזור החיים של המוצרים - החל משלב הפיתוח ועד לסוף חיי המוצר". לדבריו, "כי"ל מנתבת את המחקר והפיתוח לכיוון של פיתוח מוצרים חדשים ולהתאמת מוצרים קיימים להיותם ברי קיימא."



**אשר גרינבאום: "כחברה שפועלת בתעשייה הכימית, לקחנו על עצמנו התאמה של הפעילות למדיניות אחריות תאגידית, ויישום של נושא הקיימות דרך ניתוח מחזור החיים של המוצרים - החל משלב הפיתוח ועד לסוף חיי המוצר"**

אחריות תאגידים, ומשלבם את ערכי הגישה בפעילות הבנק בכל מגזרי הפעילות באופן בולט, המוצא ביטוי תדיר גם בקמפיינים השונים ובעיצוב המותג של הבנקים.

לצד הבנקים, בולטות גם חברות הסלולר המשקיעות בתחום לאחרונה, וכן כמה מהחברות המובילות במשק, כמו טבע, כיל ובז"ן, אשר אימצו גם הן את הסטנדרטים ומינו מנהלים בכירים בחברה, כאחראים על תחום האחריות התאגידית.

בחברת כי"ל, למשל, מרוכז הנושא כולו בידיו של המשנה למנכ"ל ומנהל התפעול הראשי, אשר גרינבאום, אשר מתפקד גם כאחראי על נושא האחריות התאגידית. בשנה שעברה הוציאו בכ"ל לראשונה דו"ח מושקע בנושא, אך גרינבאום מספר ל"כרז" כי בכוונת החברה אף להעלות את הרף בהמשך: "בשנת 2009 הוציאה כי"ל כ-90 מיליון דולר בנושאים הקשורים לאיכות ולשמירה על הסביבה. בשנת 2010, אנחנו צפויים להוציא בתחומים אלה סכום של כ-120 מיליון דולר."

גרינבאום, מצידו, רואה את ההשקעה

